

Lecciones de África para repensar la estrategia

Olvídate de las teorías de manual sobre dirección estratégica y descubre todo lo que este continente puede enseñarte.



6 de julio de 2017

Por [Africa Ariño](#)

Aunque China e India reciben más atención, África ofrece importantes lecciones para la dirección de empresas, tal y como Michael J. Mol, Christian Stadler y yo detectaremos al editar un número especial del [Global Strategy Journal](#).

De la investigación pueden extraerse algunas conclusiones generales que merecen una reflexión, tanto si hacemos negocios en África como en otros continentes.

Percepciones engañosas

África está plagada de contradicciones. Por un lado, se percibe como un continente asolado por la inestabilidad política, la corrupción, la pobreza y los conflictos. Por el otro, alberga muchas de las economías de mayor crecimiento del mundo, con una gran proporción de *startups* y multinacionales en rápida expansión.

Por tanto, África nos recuerda la importancia de evitar los estereotipos negativos, pues, de lo contrario, pasaremos por alto mercados atractivos.

Atención a las excepciones

Si evitamos nuevos mercados debido a lo que percibimos como desventajas, también nos perderemos oportunidades inesperadas que desafían la lógica que conocemos.

Lo que hoy es una "excepción" puede terminar siendo el estándar disruptivo mañana.

En muchos aspectos, los países africanos difieren de los patrones a los que Occidente está acostumbrado, y conviene aprender de lo atípico, no descartarlo de antemano. Para muestra, el sistema de pago móvil [M-Pesa](#): se lanzó en 2007 en Kenia para afrontar unas condiciones de mercado únicas; seis años después, el 43% del PIB del país fluía a través de M-Pesa.

Ahora, empresas de todas partes estudian cómo replicar su modelo. Lo que hoy es una "excepción" puede terminar siendo el estándar disruptivo mañana.

África nos obliga a preguntarnos: ¿Prestamos atención a los ecosistemas emergentes que podrían producir una disrupción en nuestro modelo de negocio? ¿Qué enfoques novedosos podrían solventar de manera inusual problemas convencionales?

El rastro de la economía informal

La economía informal existe en todas partes, pero mientras que en las economías occidentales suele pasar desapercibida, en África está mucho más presente. Por ejemplo, hay emprendedores que dirigen simultáneamente varios negocios poco definidos y se centran en uno u otro en función de la demanda, actuando casi como un gestor de carteras.

En algunas partes de África, esta forma de hacer negocios es habitual y funciona. Además, estos emprendedores suelen empezar en la economía informal y después, tras un período de crecimiento, se constituyen en empresas o formalizan parte de su negocio y mantienen el resto en la economía informal.

La evolución de la economía informal y de las empresas que operan en ella es algo que los directivos deberían seguir de cerca, ya que la competencia disruptiva podría originarse allí.

El saber convencional a examen

Otra de las lecciones que nos brinda África es la necesidad de revisar constantemente la validez de las teorías vigentes sobre dirección de empresas.

- ¿Son las ventajas de propiedad, localización e internalización (lo que se conoce como el modelo OLI) las únicas consideraciones al decidir el tipo de inversión? En África, para que la inversión y la actividad económica transfronteriza funcionen, también debe darse algún tipo de ventaja para la sociedad y el bien común.
- ¿Los resultados de una empresa siempre dependen de un capital humano muy desarrollado? Como África nos muestra, en ocasiones se puede superar o paliar la falta de capital humano cualificado sin consecuencias negativas para los resultados.
- ¿La internacionalización depende de la presencia de un marco institucional sólido? No necesariamente: South African Breweries confirma que es posible transformar un entorno institucional débil en una oportunidad.
- ¿Y qué hay del santo grial de la ventaja competitiva sostenible? ¿Qué pasaría si no existiera? ¿Sería la ventaja competitiva "temporal" una alternativa viable?

En nuestra búsqueda de teorías universales quizá hayamos perdido por el camino el matiz del contexto. Y en África, sin duda, el contexto lo es todo. Este continente nos invita a reincorporarlo a nuestra práctica de la dirección estratégica.

*Este artículo es una adaptación de "**Repensemos la estrategia**", publicado en el [número 33 de la revista IESE Insight \(T2 2017\)](#).*

www.iese.edu/es/insight